

الجانب الأنثروبولوجي الديني للتواصل الاجتماعي بمنظمات العمل "رؤية نفسية"

The Religious Anthropological Aspect of Social Communication in Work Organizations: "A Psychological Vision"

د. سيفي يوسف^{1*}

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر -

sifi.youcef@hotmail.com

أ. عباسي أسماء²

² جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر -

asma.abbassi@univ-tlemcen.dz

تاريخ القبول: 2020/10/03

تاريخ الاستلام: 2020/03/12

ملخص:

اشتمل البحث على عملية التواصل الاجتماعي لدى العاملين بمنظمات العمل وفق أبعاد وعوامل نفسية تنظيمية، وأخرى أنثروبولوجية دينية. حيث هدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح أهم العوامل والوسائل والطرق التي من شأنها تفعيل التواصل الاجتماعي بين العاملين وبين العاملين والقادة، والتي من خلالها تستطيع المنظمة توجيه وتأطير الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين على حد سواء، وكذا نشر ثقافة التعاون والاشتراك والتماسك بين الأفراد عبر فتح فضاءات للحوار واحترام الرأي الآخر وتقبل النقد والمناقشة، والتشاور في صنع ورسم سياسة وفلسفة المنظمة. الكلمات الدالة: التواصل الاجتماعي، الروح المعنوية، الدين، القيادة التنظيمية.

Abstract:

This study covers the process of social communication within workers in work organizations according to a set of dimensions mainly, psychological, organizational, religious and anthropological. It aims at elucidating the most important factors and methods that would activate social communication among employees, and employees and leaders. These methods will provide the organization the ability to guide and frame the common objectives of the organization and workers as well. Besides, they tend to disseminate the culture of cooperation, participation and unity among individuals, by establishing spaces for dialogues and respecting the others' opinions, in addition to accepting criticism,

* المؤلف المرسل: سيفي يوسف، الايميل: sifi.youcef@hotmail.com

discussion and consultation in the construction of the policy and philosophy of the organization.

Keywords: Communication, Morale, Religion, Organizational Leadership.

مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث يمكن تحسين قيمة هذا المورد من خلال الاستثمار في تنمية وتطوير مهاراته وقدراته ودافعيته للعمل. وعليه فإن دراسة سلوك الأفراد في منظمات العمل يتيح لنا فرصة الاطلاع على أهداف وحاجات وتوقعات العاملين، وكذا التعرف على السبل والآليات التي من خلالها يمكن استثارة السلوك المراد تحقيقه بفعل دينامية التواصل الاجتماعي لخلق مناخ تنظيمي يساعد على التكيف والتعاون والاشتراك وصولاً لأهداف المنظمة والعاملين على حد سواء. كما لا تقتصر دراسة السلوك في منظمات العمل على السلوك الفردي فحسب، ولكنها تشمل على دراسة التفاعلات والعلاقات في ظل جماعات العمل المختلفة فقد يظهر الفرد أنماطاً سلوكية متنوعة تعكس خصائصه النفسية والتنظيمية، كما تعكس خلفياته الدينية والثقافية، وتشبعه بالمرجعيات والمعتقدات التي نشأ في بيئتها، كما قد يمارس العامل بعض السلوك والتصرفات تُظهر مدى تعلقه بموروثه الأنثروبولوجي الديني، حتى إن العوامل النفسية التنظيمية قد تنصهر في قالب هذا الموروث، فالرضا الوظيفي أو الخواطر أو الروح المعنوية وغيرها من أسس وعوامل التواصل الاجتماعي قد تختلف من فرد عامل إلى آخر رغم تواجدهم في نفس مكان العمل ونفس الظروف، فلكل قراءته واستجابته وتفسيره لهذه المثيرات والتداعيات حسب خلفيته الأنثروبولوجية، الدينية، الاجتماعية، والثقافية، فضلاً عن عوامل أخرى لا تدخل ضمن هذه الدراسة كعامل الجنس والعمر والمركز والدور الذي يشغله العامل بمنظمات العمل. وقد أشارت العديد من هذه الدراسات حول دور وتأثير الجوانب الأنثروبولوجية والجوانب الاجتماعية والجوانب الدينية في عملية التواصل الاجتماعي وضبط السلوك التنظيمي كدراسة الغرابي (2017) الموسومة بالدين وآليات ضبط الاجتماعي والتي هدفت إلى تحليل دور الجوانب الدينية في الضبط والبناء الاجتماعي والنفسية وتنظيم العمل والمنافسة والعلاقات المهنية، وكذا دراسة الإمارة (2000) المعنونة بالعوامل المؤثرة في حياة الفرد والمجتمع من الناحية السلوكية "الدين ودوره في الضبط الاجتماعي" وهدفت هذه الدراسة إلى دور العوامل الدينية والمعايير الثقافية والأساليب التربوية في التأثير على التفكير والإدراك ومن ثمّة على السلوك.

ومن هنا يبرز دور الجوانب الأنثروبولوجية الدينية في التواصل الاجتماعي وستقتصر هذه الدراسة على بعض الجوانب التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجوانب النفسية والتنظيمية بمنظمات العمل بشيء من التفسير والتحليل بالتركيز على بعض المراجع والدراسات التي اهتمت بالموضوع محل الدراسة.

الإشكالية

يعتبر الفرد الوحدة الأساسية والتنظيمية في منظمات العمل، حيث يتأثر الفرد بمختلف البناءات التنظيمية والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين، وعلى ضوء السلوك الذاتي للفرد يمكن للمنظمة أن توجه وتحقق مختلف الأهداف التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك بفعل انصهار الفرد في بيئة العمل واستجابته لحاجاته، وتفاعله مع زملائه واستعماله لوسائل وموارد العمل، ودرجة رضاه عن ذاته وعن العمل، ومستوى الروح المعنوية التي تسود الجماعة وفريق العمل، وقدراته على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجمل علاقاته وأدواره ومركزه في البناء الاجتماعي والتنظيمي، ومستوى التواصل الاجتماعي القائم بين العاملين. وعليه فجدلية الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الأفراد ودرجة التصادم والتنازع فيما بينهم نظرا لتصادم المصالح والأهداف والحاجات من جهة، وخصائص البيئة التنظيمية التي ترمي بجذورها تحت معيار الرسمية واللوائح التنظيمية. يبقى على كاهل المنظمة الاهتمام بالجوانب الشخصية والتنظيمية للأفراد كآلية لتفعيل التواصل الاجتماعي في شقه الإيجابي من خلال المرجعية الثقافية والدينية، حفاظاً على هذا المورد، وتجنباً للتصدعات والصراعات التي يمكن أن تتركب النشاط الوظيفي للمنظمة. وعلى هذا الأساس يسعى الباحث في هذه الورقة البحثية الى حصر بعض العناصر المرتبطة بالخصائص النفسية والدينية لدى العاملين بمنظمات العمل من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

- ماهي أهم الأسس والعوامل الأنثروبولوجية الدينية والنفسية التي تتحكم في عملية التواصل الاجتماعي بمنظمات العمل؟

الفرضية

يفترض الباحث أن عملية التواصل الاجتماعي تتأسس على عوامل مختلفة بين ما هو شخصي يرتبط بالفرد كالجوانب النفسية وبين الجوانب الأنثروبولوجية الدينية وبين الجوانب التنظيمية التي ترتبط بفلسفة منظمات العمل من هيكل تنظيمي وضوابط تنظيمية تسهر على سير العمل في نسق اجتماعي مهني.

هدف الدراسة

يسعى هذا البحث الى توضيح الآليات والأسس الأنثروبولوجية الدينية والنفسية والتنظيمية للعاملين في منظمات العمل ودورها في التواصل الاجتماعي، من خلال إبراز الجوانب الإيجابية التي تعزز ثقافة التعاون والتماسك والتشارك بين الأفراد والجماعات والقيادة، مع الإشارة الى بعض المظاهر السلبية التي تقوي التنزع والتصادم والصراع في المنظمة بفعل غياب فضاءات الحوار والتشاور.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الورقة البحثية أهميتها من خلال عرضها بالتحليل والمناقشة لبعض الأسس الأنثروبولوجية الدينية والنفسية والتنظيمية المرتبطة بالتواصل الاجتماعي، خاصة وأن منظمات العمل (مديرين ومسؤولين) والباحثين على حد سواء يعملون على إيجاد الأرضية المناسبة لتفعيل هذه الأسس والآليات لصالح المنظمة والفرد وذلك بدمج أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

تمهيد

يلعب التواصل الاجتماعي دورا فعالا بمنظمات العمل فهو يمثل النشاط اليومي للمؤسسات والذي يتركز على جوانب و أسس مختلف تمتد من شخصية الفرد من حيث تكوينه النفسي ومرجعياته الدينية وخلفياته الأنثروبولوجية، إلى جوانب أخرى تنظيمية مرتبطة بتسيير المنظمة واستراتيجيتها في العمل، ونظرا لأهمية وضرورة انفتاح الفرد على العالم الخارجي وقبول الآخر كشريك وزميل وكفرد إيجابي يساهم بدوره في تحقيق أهداف مشتركة للأفراد، من خلال تقبل رأي الآخر واحترام آرائه ومعتقداته وقيمه واتجاهاته، تسعى المنظمة كنسق اجتماعي الى إبراز وتفعيل دور هذه الجوانب لدى العاملين كالرضا الوظيفي ودوره في التواصل الاجتماعي، وكذا الحوافز والروح المعنوية والدين وغيرها من الأسس التي تشترك مع بعضها لتساهم في تأكيد ثقافة الحوار والتعايش في مكان واحد بمنظمات العمل، وعليه يمكن إنجاز هذا العوامل والأسس في هذه الورقة البحثية بشيء من المناقشة والتحليل.

أولا : المعتقدات الثقافية

تعتبر المعتقدات بمثابة السلطة الآمرة، لها تأثيرها القوي على سلوك الأفراد وحياتهم في مختلف المواقف والأمكنة والأزمنة فيما يتعلق بتعامل الفرد مع الآخرين أو مع الفرد ورئيسه في مكان العمل. فالمعتقدات تؤثر بشكل واضح في تمثيلات الأفراد للتواصل الاجتماعي كما تؤثر في العلاقات المهنية ككل.

ويتم تفسير بعض التصرفات لأسباب غير مادية كأن يعتقد الفرد في أنّ التواصل والتعامل مع شخص محدد بذاته يجلب له العين والشؤم أو أنه يمارس طقوس السحر والشعوذة والأفعال الشرّكية، فضلا على بعض الاعتقادات المرتبطة بممارسات أو ألفاظ وكلمات التي يعتقدونها البعض غير أخلاقية نظرا للاختلافات المكانية أو العرقية (الجوانب اللائنية) مما يؤثر على عملية التواصل الاجتماعي (خليل، 2006).

ثانيا: الدين

يُعبّر مفهوم الدين عن المعتقدات التي تؤمن بها جماعة ما وتكون نظاما ونسقا متصلا يرتبط بمجموعة من الشعائر والطقوس المقدسة التي تنظم علاقات الأفراد، من خلال نسق سلوكي وقانون أخلاقي يوجه ويحدد العلاقة بين العابد والمعبود وبين العابد والآخر في نمط ثابت، وتعتبره الجماعة السلوك القويم والأمثل، فهو آلية لضبط سلوك الأفراد داخل الجماعة والهيئات والمنظمات (بدوي، 1982، ص353). إنّ حاجة الفرد إلى الدين حاجة فطرية تفوق حاجته للطعام والشراب، فكلما ابتعد الفرد عن الدين شعر بالضيق والمعاناة وكثر لديه شرور النفس كالحسد والبغض والأنانية وغيرها من المظاهر التي تفكك العلاقات الاجتماعية والمهنية. (أبو مصلح، 2006، ص308) وتظهر حاجة الفرد إلى الدين في مكان العمل في سنّ القوانين والضوابط التي تحكم العلاقات المهنية كالتعاون والاشتراك وتقسيم العمل والروح المعنوية للجماعة ومبدأ الشورى في اتخاذ القرار واحترام وتقبل الغير واعطاء الأجير أجره وغيرها من المظاهر السلوكية المهنية بمنظمات العمل والتي يحث عليها الدين الاسلامي على وجه الخصوص، وينعكس ذلك على المردود والأداء المهني للعمال والمنظمات على حد سواء (الصيرفي، 2009).

ثالثا: الرضا الوظيفي

يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه وظيفته، والنتائج عن الادراك والتصورات الحالية التي تقدمه الوظيفة اليه، و إدراكه لما يجب أن يحصل عليه من الوظيفة (فليه والسيد، 2005)، كما يعرفه سوبر على أنه ذلك العمل الذي يجد فيه العامل منفذا مناسباً لقدراته وميولاته وسماته الشخصية، ومن خلال موقعه العلمي وطريقة تواصله مع الآخرين بما يتماشى ونموه الوظيفي (محمد، 2002). وعرفه آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والتواصل والابداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية

والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه (فليه والسيد، 2005). فموضوع الرضا الوظيفي يعتبر كأساس وقاعدة نفسية يركز عليها المورد البشري في تحقيق حاجاته ورغباته من خلال التواصل الاجتماعي داخل المنظمة، متخذاً من طريقة الحوار مخرجاً لإشباع جوانب الحاجة والفراغ لإثبات ذاته في بيئة عمله. فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة حداتها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة إذا لم يكن للعقل البشري أداة التواصل وحسن الحوار لاكتساب المعرفة وسلامة التطبيق، ما ينعكس ذلك على رضا العاملين في قدرة التحكم ومستوى الأداء. فالمنظمة تسعى لخلق فرد راضي عن عمله باعتباره الدعامة الأساسية للأنشطة والمهام والتنسيق. فهو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويطبق، وأي انحراف عن معلم التواصل يؤدي إلى انحراف في معايير السلوك المطلوب وينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ويؤول بها الأمر إلى الفشل (هاشم، 2010). فبعض نتائج البحوث كشفت أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد شمسان (2000) أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء والتواصل والالتزام، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. وفي نفس السياق يؤكد أيدوكدي و أسيكجيل (2011) & Aydogdu أن فهم وإدراك الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبار أن الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

رابعاً: الحوافز

هي النظام أو الطريقة التي تتبعها الإدارة والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول الى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل المستخدمة لدفع الفرد وتحفيزه للإقبال على سلوك معين أو تعديل سلوك آخر، أو إلغاء سلوك محدد رغبة في الحصول على نتائج إيجابية من وراء ذلك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية. فالحوافز متعددة منها الإيجابية المادية مثل الترقية، زيادة الأجور، العلاوات، المشاركة في الأرباح، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، التأمينات. ومنها الإيجابية المعنوية مثل تحسين ظروف مناخ العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، إلقاء التحية والتواصل، احترام الرأي الآخر وحسن الحوار والاصغاء، التقدير والاهتمام، تشجيع الإبداع، المدح والثناء. كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم التعاون والتماسك والتواصل والثقة والانتماء لعملهم ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية والتزامهم بالعمل (فليه والسيد، 2005).

خامساً: الروح المعنوية

هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية، بحيث تكون أهداف أفراد الجماعة واحدة ينشطون جميعاً بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك. وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا عن العمل، ورغم أن الرضا عن العمل حالة فردية خاصة بكل عامل على حدة والروح المعنوية هي مفهوم عام يصف حال الجماعة، إلا أن الروح المعنوية العالية للجماعة تؤثر على كل فرد من أفراد هذه الجماعة. بحيث يمكن القول أن الروح المعنوية العالية للجماعة الانتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل فرد من أفراد هذه الجماعة بالرضا عن العمل (الشيخ، 2008)، (Sania, Kalpina, & Javed, 2015)

أما الاستعمال الشائع للروح المعنوية هو تلك الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع، أو هو العمل الذي يحس به العاملون احساساً مبهماً، فكلما أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرة المتفائلة اتجاه

الجماعة وبالود فيما بينهم، وتبادل الإشارات أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية، أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة التهيج والقلق وعدم الاستقرار و التشاؤم قيل أنهم في حالة معنوية منخفضة . كما أن في الغالب تختص الروح المعنوية بمشاعر العامل نحو العمل الذي يقوم به ونحو زملائه في العمل، وكرامته وسمعته ووضع، فالروح المعنوية هي حصيلة المشاعر مختلطة بساعات العمل التي يقوم بها، والأجر الذي يحصل عليه، والاشراف الذي يخضع له، والثقة القائمة بين العمال، ودرجة التواصل واحترام أفكار ومعتقدات الآخرين، وسياسات الأفراد المتبعة، وظروف العمل الأخرى. وهذه النظرة تؤكد على مدى تكيف العامل مع عمله والصّلات القوية التي تنشأ في العمل، والتكيف قد يعني أكثر من مجرد التلاؤم مع الوظيفة، فهو يختص بردود الفعل للفرد مع علاقات العمل بما في ذلك عمله بالذات، وزملائه ومشرفيه، ونظام العلاقات الخاصة بالعمل ككل، وقد يشمل التكيف مع الأفكار والعادات والمشاعر الخاصة بالآخرين. وينبغي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تظهر من خلال السلوك وردود الأفعال، وهكذا فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية تقوم على شواهد ومؤثرات تمثل الأنشطة والأدوار، والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد، والإجابة على الأسئلة، ثم تترجم هذه الشواهد الى نوع من التقييم للروح المعنوية. فالمؤشر الاول يعبر عن السلوك العلني الذي يظهر من خلال دوران العمل والانتاجية وسرعة الإنجاز، ويعبر عن القلق والتباطؤ والتأخر والغياب، أما المؤشر الثاني ما يقوله العاملون وكيف يقولونه، أي آراؤهم وحواراتهم وردود أفعالهم(فليه والسيد، 2005).

سادسا: القيادة التنظيمية

يشير رشوان (2010) الى أن القيادة هي علاقة بين شخص ومجموعة أشخاص تابعين ويكون هذا الشخص ذو قدرات وإرادة ومشاعر تجعله يؤثر على التابعين لتوجيه وتعديل سلوك ومشاعر الآخرين، وبدوره يؤكد الخفاف أن القيادة هي "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مائحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة" (جمعة، نوري، 2011). أما أولوليب (Ololube 2013) فيعرف القيادة على أنها تشمل نوع من المسؤولية التي تهدف الى تحقيق أهداف وغايات معينة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة و المتوفرة لضمان التماسك و الترابط و الانسجام داخل المنظمة من خلال العمليات القيادية (أورد في Rose Ngozi Amanchukwu et.al) ويرى بحاتي (Bhattil، 2012)

أن القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى من خلالها القائد للمشاركة الطوعية للمرؤوسين ببذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. كما هي عملية تأثير اجتماعي يمارسه شخص على أعضاء آخرين في المجموعة. و تعتبر عملية التأثير على أنشطة الفرد أو مجموعة من الأفراد هي محاولة لتحقيق الهدف المشترك.

وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة عملية تأثير متبادلة بين القائد والتابعين ، فهي تلعب دور اجتماعي وتنظيمي يقوم به القائد مع غيره من أفراد الجماعة، ويتصف هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وبالتالي فإن القيادة لا تقتصر على أن القائد هو الذي يؤثر في المرؤوسين فحسب ، بل إن المرؤوسين يمكن أن يؤثروا في القائد (محمد اسماعيل، 2005).

فالقيادة تستخدم وسائل وطرق تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتختلف هذه الطرق والوسائل باختلاف البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل، فالقائد وما يتبعه من أساليب للتواصل يستطيع أن يحدث تأثير في سلوك المرؤوسين أفرادا وجماعات ، وهو الذي ينتقي النمط القيادي الذي يساعد على تحقيق المهام القيادية والإشرافية التي يرمي الى الوصول إليها عبر فضاءات الحوار التي تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للتابعين، وتوجيههم الى أنماط وأساليب سلوكية جديدة تتفق مع أهداف الإدارة، وتنمي روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل، والعمل كفريق متكامل (رشوان، 2010).

ويتوقف اختيار القائد لنمط القيادة على طبيعة المعلومات التي يرغب في إرسالها للمرؤوسين التابعين له، والأهداف التي ترمي إليها هذه المعلومات. فالقائد الأوتوقراطي يصدر معلومات الى مرؤوسيه في صورة أوامر وتعليمات صارمة ودقيقة ومحددة للالتزام ، بما يجب القيام به أو الابتعاد والتخلي عنه، وهو يهدف من وراء هذه المعلومات الى إخضاع المرؤوسين لسلطته وطاعتهم له واستجابتهم لتعديل سلوكهم في الأداء، ويظهر التواصل جليا في هذا النمط على شكل اتجاه واحد ينحدر من الأعلى الى الأسفل، حيث يتلقى التابعين المعلومات من أعلى السلطة في شكل أوامر محددة ، مما يجعل التواصل يفقد الى الحوار الفعال والإيجابي بين القائد والتابعين. أما القائد الديمقراطي فيوجه معلوماته عن الأهداف والخطط والفرص المتاحة أمام المرؤوسين التابعين لتحقيق أهدافهم وحاجاتهم الشخصية، من خلال عملية المشاركة

والتواصل، ويسعى من وراء هذه المعلومات الى استثارة أنواع السلوك التعاوني والمشاركة بتقديم الآراء والأفكار والمبادرات والمقترحات والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات الجماعية. وقد تسائل "هول" هل تتغير عناصر القوة القيادية داخل التنظيمات؟ ويجب أن هناك عدة عوامل تدخل في تغيير نمط القيادة وتجعلها تختلف وتتنوع، وذلك مثل حالات تغيير القادة وإحلال قادة جدد، حيث يختلف نوع التواصل الذي كان قائما وطريقة الحوار بين القائد والتابعين، كما تتغير قوة القيادة نتيجة العوامل البيئية الخارجية والتغيرات التكنولوجية التي تؤثر على البناءات التنظيمية ووظائفها المتعددة، وهذا ما يتطلب من القائد مزيدا من الكفاءة والفاعلية، والقدرة على توظيف واستخدام قدراته التواصلية والميكانيزمات القيادية التي يملكها في موقفه القيادي. كما يمكن تصنيف القيادة على أساس أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وطريقة الحوار والتواصل مع مرؤوسيه، وما إذا كان يركز جميع السلطات في يده ويهتم بالإنجاز فقط، ويرى الدافع للعمل هو ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز السلطة بيده بل يتيح الفرصة لجميع الموظفين لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى مرؤوسيه بما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم. أو أنه يترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم كلية في الإدارة دون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات (رشوان، 2010).

وبين اختبار نمط أو آخر أَلَحَّ الباحثين والمفكرين وعلماء الإدارة والتنظيم وعلماء النفس والاجتماع على السعي في اختيار النمط القيادي الديمقراطي، لأنه ينشأ على قواعد المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة، فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فردا واحدا، وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، إلا بعد مشاورة الجماعة معتمدا في ذلك على المناقشة والحوار والإقناع، فهو يشركهم في كيفية حل المشكلات التي تعترض المنظمة، واستطلاع آرائهم في موضوعات التخطيط، ورسم سياسات المنظمة مما يؤدي الى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والاحلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر (رشوان، 2010).

سابعا: المشاركة في اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. واتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر

من جانب الادارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه (لوكيا، بومنتار، 2014).

أما ونغ wang (2007) فيعرف اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة في ضوء المعايير المختارة لهدف معين، بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تسعى الى التمييز والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة للوصول الى الهدف المحدد ويتم ذلك وفقا لمعايير ومحددات وأسس ثابتة مقدما، كما تعتمد عملية استراتيجيات ومعايير اتخاذ القرارات الحيوية (دينامية) على جميع البدائل التي تعتمد بدورها على البيئة التنظيمية وتأثير القرارات التاريخية التي تم اتخاذها، وفقا لهذا النموذج تتم عملية اختيار أحسن بديل لأحسن هدف.

وفي نفس السياق يؤكد نميث Nemeth (2012) أن اتخاذ القرار يشمل اختيار بديل بين البدائل على أساس الأهداف والقيم من طرف شخص أو مجموعة أشخاص، وتنطوي نوعية القرار على التحليل الدقيق للمعلومات المتاحة والنظر في البدائل بطريقة غير متحيزة.

وعليه فموضوع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حظي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين. وحث العديد منهم على أهمية وضرة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المنظمات. وأشارت الدراسات والأبحاث العديدة الى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الاداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة ، وتحسين الاتصالات الفعالة .

ويقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال "إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل، من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى وتقليص دوران العمل ويزيد من الرضا الوظيفي.

وتفيد معنى المشاركة الى ما أشار اليه الكاتبان DAVIS و NEWSTROM أنها تعني انغماس أو انخراط الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة في المسؤولية ، وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار: الانغماس، المساهمة، المسؤولية. فالفرد الذي يشارك

وينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، فالمدير يخطئ حينما يعتقد بأن الانغماس في العمل فقط هو مشاركة حقيقية. والفكرة الثانية هي المشاركة، فالمشاركة تدفع الأفراد للإسهام اذا أتيحت لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الأفراد على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة. ومع بدأ الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، وبتعبير آخر إنجاز العمل الذي يشعرون أنهم مسؤولون عنه، وبهذا تعمل المسؤولية على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلا من العمل ضده (حریم، 2009، ص 241).

لقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة باتخاذ العديد من القرارات، فتعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد تحديات البيئة التي تواجهها يجلب من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين. فالمشكلات الصعبة المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج الى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد. ومن ناحية أخرى فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تنال قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أو ما يسمى بالقرار الجماعي أو الفريق (حریم، 2009).

فالمتحمسون للقرار الجماعي من الكتاب والباحثين يؤكدون على المزايا والإيجابيات العديدة لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مثل مساعدة الأفراد (المشاركين) على تقبل القرار ويسهل عملية التنسيق بينهم، كما يسهل عملية الاتصال وحسن الحوار بين الأفراد المشاركين ويعمل على تطوير عدد كبير من الحلول البديلة ، كما يشجع المبادرة والابداع وروح الابتكار ويعمل على استقطاب معرفة وخبرات المشاركين (أي تعدد وجهات النظر)، ويوسع من دائرة الفهم والاستيعاب من خلال المناقشة وتبادل الآراء (حریم، 2009).

ثامنا: الهيكل التنظيمي

يعرف طه (2008، ص 428) الهيكل التنظيمي على أنه "إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الاشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد

والأنشطة في أقسام العمل". أما لورنس (1999) Laurence فيرى أن " هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم. ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والادارات. والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل اتجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام (محمد اسماعيل، 1999، ص293). كما عرفه فيه والسيد (2005، ص296) انه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمؤوسين وبين الادارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية".

ويرى بعض علماء التنظيم أن أي الهيكل التنظيمي وفقا لنظرية التنظيم يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية المتمثلة في علاقات التبعية الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة (من يتبع من؟). واحتوائه لعدد من المستويات الإدارية التي تنطوي على تدرج السلطة داخل التنظيم، وتحديد نطاق الاشراف المطبق، والتنسيق بين وحدات تنظيمية داخل التنظيم ككل، كما يجب أن يحتوي الهيكل التنظيمي على تصميم دقيق يتضمن نسق أو آلية العمل التي من خلالها ينساب الاتصال الفعال والتعاون والاشتراك وتكامل الجهود عبر الوحدات التنظيمية المختلفة التي يتشكل منها التنظيم (طه، 2008).

من خلال هذه التعاريف يظهر أن الهيكل التنظيمي هو اطار عمل رسمي تتحدد من خلاله خطوط السلطة وهو نوع الاتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الاشراف المعتمد. وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الادوار والمهام والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك الأنشطة.

ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي باعتباره عنصرا من عناصره من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط اجراء العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الادارة العليا إلى الادارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من المنفذين والادارات الوسطى والإشرافية إلى الادارة العليا، ومساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، كما قد يكون للهيكل التنظيمي

تأثير سلبي على المناخ التنظيمي من خلال الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وشل أو عاقبة القدرات الابداعية للعاملين، نظرا لتعدد المستويات الادارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، وغموض الدور وتشابك خطوط السلطة، وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء الى المرؤوسين وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها وتقلل من حماسهم (فيليه، السيد، 2005). والجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع الحالات، أو حتى الحالات المتشابهة، ذلك لأن أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل فانه سوف يؤدي في الأخير الى الاختلاف في الهيكل التنظيمي (دياب، 2001، ص 137).

سعيًا وراء تحقيق الأهداف المنشودة تعمل المنظمات لخلق مناخ تنظيمي يتماشى وتطلعات المنظمة والعمال على حد سواء من خلال مبادئ تحكم الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة. حيث هناك اتفاق شبه تام حول هذه المبادئ المتمثلة في التوازن والمرونة والاستمرارية والتي تنطرق اليها بشيء من الإيجاز.

1 - التوازن: وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص أو هيئة ما تتلاءم مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما لا بد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الاشراف مع قصر خطوط الاتصال أو ضيق نطاق الاشراف وطول خطوط الاتصال، فهذا من شأنه أن يؤدي الى تقاعس العمال والتهاون في القيام بالواجبات أو العجز تماما، كما يجب تحقيق التوازن بين المزايا التي ترجع من صدور الأمر من جهة واحدة تطبيقا لمبدأ وحدة الأمر، والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس وإهمال الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الغير الذي ليس له حق اصدار الاوامر، فضلا عن العديد من الاختلالات الموجودة في المنظمات والتي تهدد الهيكل التنظيمي بصفة خاصة والمناخ التنظيمي والمنظمة بصفة عامة. وعلى هذا الأساس يبقى مبدأ التوازن أمرا ضروريا وحتميا يضرب بجذوره جميع جزئيات ومكونات المنظمة. (دياب، 2001).

2 - المرونة: وهي " أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت اعداده، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانحيار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية" (دياب، 2001، ص 139).

ويرى ماهر (2004، ص 37) أن تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي يحدث من خلال الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة، أو تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة، أو تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة، أو تغيير في المستوى الاداري للوحدات التنظيمية، أو التغيير في التسميات، أو توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضيقها.

3 - الاستمرار: بمعنى أن التنظيم يجب أن يستمر، لذا لابد من العناية اللازمة ببناء قواعده. والتروي في اصدار هذه القواعد وتوخي الحكمة في التقسيمات الادارية، لأن كثرة التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي من شأنه احداث ارباك للنشاط الوظيفي بالمنظمة، خاصة التي تكون بدون مبررات، ان نشاط المنظمة يجب أن يتصف بالديمومة والاستمرارية حفاظا على سلامة المنظمة من الاختلالات، فعدم الاستقرار سيؤول بها حتما الى التدهور والحياد عن مسار تحقيق الأهداف المحددة (دياب، 2001)

تاسعا: الاتصال

باعتبار أن المنظمات هي كيانات تضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات عمل متنوعة للقيام بمختلف الأنشطة والأدوار داخل المنظمة، يعد الاتصال العامل المحوري في عملية تماسك الجماعة وديناميتها حيث يغذي الاتصال الأفراد والجماعات والمنظمة بالمعلومات والخطط والقرارات التي لا غنى عنها بالنسبة اليهم على حد سواء. وعليه فإن الاتصال حسب الصيرفي (2007، 107) "كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات". ويعرفه ويليام سكوت " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم" (عقلة، 2011، ص 89).

أما كيت ديفز Davis فيعرف الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص الى آخر". (محمد، 2005، ص 250)، كما يعرف مناصرية (2004، ص 50) الاتصال على أنه "عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والاشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية والوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أن عملية الاتصال تتضمن استرجاعا للنتائج". أما بالنسبة الى دان نيمو Dan nimo فان الاتصال "عملية

تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز" (أورد في الصيرفي، 2007، ص 108).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا من خلال تطور السلوك التنظيمي بحيث أصبحوا يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي واعتباره عملية اجتماعية، فالمرسل يحدد فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتشكيل معنى مناسب للرسالة التي استلمها. فالاتصال يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق المعاني. ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال الذي قدمه Hawkims و Perstion فيقولان "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حريم، 2009، ص 251).

وفي نفس السياق يؤكد Luthans على الجوانب السلوكية للاتصال من خلال تأثيره على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره مشيرا على أن "الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هو الاتصال الذي يقوم به. أي أن الاتصالات المتبادلة بين الأفراد تعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير" (حريم، 2009، ص 251). وبناء على ذلك يمثل الاتصال العملية المحورية التي تدور حولها مختلف العمليات الإدارية في المنظمة، حيث يرى الصيرفي (2007) أن عملية الاتصال تتميز بمجموعة من الخصائص، حيث يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تعمل على التفاعل الاجتماعي مما تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، وما ينعكس على أنفسنا وسلوكياتنا للتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، كما أنه عملية مستمرة حيث لا يوجد بداية أو نهاية لهذه العملية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، مما يؤكد على دور الاتصال باعتباره قلب العملية الإدارية، ومع ذلك فهو عملية دائرية ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل يسير في تشكيل دائري يشترك فيه المرسل والمستقبل في نسق من التأثير و التأثير، فهو عملية معقدة بحيث تحدث في أوقات وأماكن و مستويات مختلفة وتحتوي أشكال و عناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال.

وكما هو معلوم تتكون العملية الاتصالية من عدة عناصر متداخلة و متفاعلة فيما بينها، مما يصعب ويعقد مأمورية هذه العملية، وباعتبارها عملية اجتماعية، يزيد احتمالية حدوث مشكلات وعقبات تعترض هذه العملية سواء فيما يتعلق بالفكرة أو المرسل أو الرسالة أو قناة الاتصال المستخدمة أو المستقبل أو فهم الرسالة أو التغذية الرجعية. لذا حظي هذا الجانب من الاتصالات باهتمام من قبل الدارسين و الباحثين حول أهم المشكلات والمعوقات التي تقف في وجه العملية الاتصالية مثل.

1 - طبيعة و نوع المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه السلوك لتحقيق الأهداف من خلال أداء المهام والواجبات المطلوبة من الأفراد وتعريفهم بنتائج أداؤهم. (راوية، 1999، ص189)، فغزارة وكثافة المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالتها تجعل المستقبل غير قادر على استيعابها والتحكم فيها ومتابعة الحقائق، فقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ الى التعميم أو تصفية المعلومات، ويعتقد "ميلر" أن الفرد الذي يواجه معلومات مكثفة وغزيرة جدا يمكن أن يستجيب لها إما بحذف بعض المعلومات، أو ارتكاب الخطأ، أو التأخير في الاستجابة والرد أو من خلال تنقية المعلومات وتصنيفتها، أو استخدام التقريب أو التعميم (استجابة غير دقيقة). أو من خلال استخدام وسائل مزدوجة، أو الهروب من العمل (حريم، 2009، ص263).

2 - المعوقات الشخصية: يرى كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع اليها كاملة وعدم اصغاء المستقبل بفهمهم. فالمستقبل يميل غالبا الى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الاطار المرجعي الخاص به، أما الاصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية، ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبر عنها من وجهة نظر الشخص الآخر، ومشاعره، واطاره المرجعي. وهذا الاصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة ادراك الرسالة (حريم، 2009، ص263).

وفي نفس السياق يؤكد حريم (2009) أن من أهم المشكلات والمعوقات الشخصية للاتصالات:

2 4 تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته وخلفيته العلمية، وبالتالي قد يكون هناك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل،

وتحليلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منهما. وكلما كان الإطار المرجعي للطرفين مختلفا كان من الصعب تحقيق الاتصال الفعال بينهما.

2 2 الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالبا الى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإعاقة أي معلومات تتضارب مع هذه الاعتقادات والقيم.

2 3 الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب، والمزايا ... الخ. يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالبا الى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير. وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس واجراءاته لأنهم قلقون مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

2 4 -مصادقية المرسل (مصدر المعلومات): وتشير الى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة، كثيرا على نظرة المستقبل و رد فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

2 5 ضغط الوقت: ليس لدى المسؤول عادة الوقت الكاف للاتصال مع كل شخص، فيلجأ الى اختصار الطريق بتجاوز مستوى اداري معين، وهذا يؤدي الى بعض الصعوبات وسوء الفهم.

3 -مشكلات تتعلق باللغة (المرجعية الثقافية والأنثروبولوجية): إن طبيعة اللغة العربية من حيث ثرائها بالمفردات وسعة دلالتها يشكل عائقا في الاتصال. فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة والتي كثير منها يحمل أكثر من معنى واحد، فضلا عن المرجعيات القيمية والأنثروبولوجية التي لها مساهمة في فهم وإدراك المعاني ودلالات الألفاظ بين العاملين، ناهيك عن بعض الأمثال والكلمات التي تختلف باختلاف مناطق التنشئة الاجتماعية والثقافية والتي تحمل وقع وتأثير على الآخر (سليم، 1981). ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. هذا وأن كثيرا من الكلمات تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر على عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات والاسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الفهم في الاتصال وتشوه في عملية التواصل والحوار(حريم، 2009).

4 -استخدام الوسائل أو تعدد القنوات: يتم نقل المعاني بواسطة الكلمات والوسائل غير اللفظية أيضا مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها. وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل

المختلفة. فإذا ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث، والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلا، فسيؤدي الى صعوبة في الاتصال (حریم، 2009).

5 - معوقات مادية: وهذه المعوقات تنشأ نتيجة تدخل عوامل و أمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة، وغيرها (حریم، 2009).

6 - معوقات تنظيمية: هي تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي، ومناخها التنظيمي وثقافتها، فالمناخ المؤازر والمساند يساعد في نجاح عملية الاتصال، في حين أن المناخ التنظيمي القهري أو القسري يؤثر سلبا على الاتصال (حریم، 2009).

إن الاتصال الأكثر نجاحا وفاعلية حينما تتوافق مدركات المرسل و المستقبل، في حين تضارب هذه المدركات سيعيق عملية الاتصال، كما أن الشخصية والمشاعر والعواطف تؤثر كثيرا على اتصالاتنا مع الآخرين، وتعمل عواطفنا كوسيلة لتصفية (تنقية) جميع اتصالاتنا، حيث نرى ونسمع ما تتجه اليه عواطفنا نحو سماعه ورؤيته. وهكذا فانه لا يمكن فصل الاتصال عن شخصيتنا (حریم، 2009).

خاتمة:

لا يمكن التحكم والتنبؤ بمستقبل المنظمة دون فهم سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية، حيث يختلف سلوك الأفراد في ظل الجماعات نتيجة للعلاقات التفاعلية بين أفراد الجماعة. وعليه فإن جماعة العمل هي أولى الوسائل التي يمكن للمدير أو القائد استخدامها لتحقيق التنسيق بين الأفراد وتنسيق التفاعل داخل الجماعة، فالتعرف والاطلاع على الحاجات الفردية ودينامية الجماعة من شأنه إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وما ينعكس ذلك على تعزيز تماسك العاملين وتقوية عناصر الالتزام التنظيمي. لذلك يستلزم على المديرين والقادة الاهتمام بالفرد والجماعة من خلال تفعيل دور التواصل الاجتماعي، ونشر ثقافة الحوار، وتقبل الرأي، وإتاحة الفرصة لإبداء وجهات النظر في بيئة العمل.

المراجع

- 1 أبو مصلح، عدنان. (2006). معجم علم الاجتماع. (ط1). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 2 الإمارة، سعد. (2000). العوامل المؤثرة في حياة الفرد والمجتمع من الناحية السلوكية: الدين ودوره في الضبط الاجتماعي. مجلة النبأ، 52 <https://annabaa.org/nba52/aldeen.htm>
- 3 جدوي، زكي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
- 4 جمعة، حسن. نوري، حيدر. (2011). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري. مجلة الادارة والاقتصاد، (90)، 299-319.
- 5 حرير، حسن. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 6 خليل، نجلاء. (2006). علم الاجتماع الطبي: ثقافة الصحة والمرض. مكتبة الأنجلومصرية: القاهرة.
- 7 دياب، أحمد. (2001). العلاقات بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد، الادارة. المجلد 15، العدد 2، 127-164.
- 8 راوية، حسن (1999). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.
- 9 رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة. مؤسسة شباب الجامعة للنشر. الاسكندرية. مصر.
- 10 سليم، مصطفى. (1981). قاموس الأنثروبولوجيا. الكويت: جامعة الكويت.
- 11 شمسان صالح، محمد. (2000). الرضا الوظيفي و أثره على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، جامعة صنعاء، القاهرة.
- 12 الشيخ، حسن. (2008). السلوك الاداري النظرية والتطبيق، (ط1)، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع.
- 13 الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الاداري "العلاقات الانسانية" (ط1). دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- 14 الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى الجماعات، الاسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث.
- 15 حله، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت. دار الجامعة الجديدة. الأزاريطة: مصر.
- 16 عقله، محمد يوسف. (2011). ادارة الافراد. (ط6)، دار البداية، الناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
- 17 الغرابي، فلاح. (2017). بالدين وآليات الضبط الاجتماعي: دراسة تحليلية في دور الدين في الضبط والبناء الاجتماعي. مجلة أوروك، 10، 414-437.
- 18 خليه، عبده. السيد، عبد الحميد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن.

- 19 - لوكيا، الهاشمي. بومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20 - سامر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (ط4)، مركز التنمية الادارية. الاسكندرية، مصر.
- 21 - محمد اسماعيل، بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 22 - محمد، صلاح الدين. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. جامعة الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 23 - محمد، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعة. الاسكندرية. مصر.
- 24 - مناصرية، اسماعيل. (2004). دور نظام المعلومات الادارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.
- 25 - هاشم، عبد الرزاق. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, (October). <http://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- 27- Aydogdu, S. & Acikgil, P. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- 28- Bhatti, N. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201.
- 29- Nemeth, C. J. (2012). The Psychological Basis of Quality Decision Making. *Palgrave Macmillan*, (40), 59-74.
- 30- Sania, U., Kalpina, K., & Javed, H. (2015). Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction : The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and management*. 3(1), 11-18.
- 31- Wang, Y. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Journal of cognitive Informatics and natural intelligence*, 1(2), 73–85.